

Perspektive Unternehmens- beratung

Fallstudien, Branchenüberblick und
Erfahrungsberichte zum Einstieg ins Consulting

2021

14 neue
Case Studies



e-fellows.net
wissen

Perspektive Unternehmens- beratung

Fallstudien, Branchenüberblick und
Erfahrungsberichte zum Einstieg ins Consulting

2021

14 neue
Case Studies



Perspektive Unternehmensberatung 2021

Fallstudien,
Branchenüberblick und
Erfahrungsberichte zum
Einstieg ins Consulting



e-fellows.net

Das Online-Stipendium und Karrierenetzwerk

Seit 20 Jahren unterstützt e-fellows.net Studierende und Doktoranden mit einem Stipendium und bringt sie ihrem Traumjob näher. Mentorenprogramme, Karriereveranstaltungen sowie Angebote für Praktika und Einstiegsjobs bieten einen direkten Draht in die Wirtschaft und garantieren den mühelosen Karrierestart. Zudem sind e-fellows.net-Stipendiaten dank kostenfreier Abos von Zeitungen und Zeitschriften, Zugriff auf fachspezifische Datenbanken und Fachbücher frei Haus immer einen Schritt voraus. In der exklusiven Online-Community und bei regelmäßigen Treffen in zahlreichen Unistädten tauschen sich Studierende untereinander aus. Jetzt informieren: www.e-fellows.net/Stipendiat-werden

e-fellows.net wissen

Die Buchreihe von e-fellows.net

Mit dieser Buchreihe informiert e-fellows.net über attraktive Berufsbilder und interessante Weiterbildungen, darunter das LL.M.-Studium, Berufsperspektiven für Juristen, MINT-Frauen und Informatiker sowie die Tätigkeit in einer Unternehmensberatung, im Investment Banking oder im Asset Management. Die Bücher bieten wertvolle Expertentipps und einen fundierten Überblick über die jeweilige Branche. Persönliche Erfahrungsberichte und ausführliche Unternehmensporträts potenzieller Arbeitgeber helfen bei der eigenen Entscheidungsfindung. Weitere Informationen zu den einzelnen Titeln der Reihe **e-fellows.net wissen** finden Sie am Ende des Buches.

Um die Lesbarkeit zu verbessern, wird in diesem Buch auf geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen verzichtet. Alle Angaben beziehen sich jedoch immer auf alle Geschlechter gleichermaßen.

Inhalt

Vorwort

Die Autoren

1. Branchenüberblick - Orientierungshilfe in einem Markt mit vielen Gesichtern

Der Markt für Unternehmensberatung in Deutschland

Vorstellung einzelner Beratungsbereiche

Strategieberatung

IT-/Technologieberatung

Organisations- und Prozessberatung

Human-Resources-Beratung

Unternehmensberatung bei

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

Inhouse Consulting

2. Beruf(ung) Unternehmensberater

Einstiegsoptionen

What's in it for me? - Einstieg in die Unternehmensberatung
als langfristiger Karriereschub

Vergütung in der Unternehmensberatung

Mit Bachelor in die Unternehmensberatung

Eine typische Beraterwoche

Work-Life-Balance: Mut zur Selbstentfaltung

Karrieresprungbrett studentische Unternehmensberatung?

3. Tipps zu Bewerbung und Interviewvorbereitung

It's not (only) about the case

[Anforderungen an Bewerber](#)
[Das Auswahlgespräch - mehr als eine Case Study](#)
[Bewerbungscheckliste und Partnertraining](#)
[Mit Stress im Bewerbungsgespräch souverän umgehen](#)
[Wie Case-Interviewer ticken](#)
[Interviewtipps für fachfremde Bewerber](#)
[Unterschiedliche Case-Typen erfolgreich meistern](#)
[Neun Stolpersteine beim Lösen von Cases](#)
[BWL-Basiswissen zur Case-Bewältigung](#)
[Frameworks zur Bearbeitung von Cases](#)
[Hilfreiche Basisdaten für Case Studies](#)

4. Case Studies zur Übung

[Einleitung](#)
[Schwellenbedarf der Deutschen Bahn](#)
[Lohnt sich ein Sammeltaxi auf dem Land?](#)
[Kann Carsharing auf dem Land funktionieren?](#)
[Potenzial durch Digital: Transformation beim Hidden Champion](#)
[Strategische Neuausrichtung des Vertriebs eines Sportwetten-Anbieters](#)
[Service Center Benchmarking im internationalen Mittelstand](#)
[Markteintritt für E-Scooter-Sharing](#)
[Einführung eines Halbjahresabonnements beim Zeitschriftenverlag Urban Living Media AG](#)
[Staying alive - Sanierung einer Regionalbank](#)
[Customer Journey - die Reise des Kunden verstehen](#)
[Home Sweet Home - ein Blick auf den Berliner Wohnungsmarkt](#)
[Der letzte Penalty - Profitsorgen im Eishockey](#)
[Portfoliostrategie für einen Betreiber von Erneuerbare-Energien-Anlagen](#)
[Instandhaltungsplanung von Fahrzeugen im öffentlichen Nahverkehr](#)
[Brainteaser](#)

[Wie Sie als Mitglied von e-fellows.net Ihre Karriere voranbringen](#)

[Wie Sie als e-fellows.net-Stipendiat noch schneller erfolgreich sind](#)

5. Erfahrungsberichte

[Das kalte Wasser wird nicht wärmer, wenn du später springst!](#)

[Finance und Unternehmensberatung? Das passt!](#)

[Von der Wissenschaft in die Beratung – ein logischer Schritt?!](#)

[Mein Weg in die IT-Beratung](#)

[Intern oder extern – das ist hier die Frage](#)

[Vom Banker zum Bankberater](#)

[Unterschied der Welten](#)

6. Unternehmensporträts

[Andersch](#)

[Arthur D. Little GmbH](#)

[BASF Management Consulting](#)

[BearingPoint GmbH](#)

[BwConsulting Die Inhouse-Beratung der Bundeswehr](#)

[Commerz Business Consulting](#)

[CTcon GmbH](#)

[DB Management Consulting](#)

[Ebner Stolz Management Consultants](#)

[EY \(Ernst & Young GmbH\) Wirtschaftsprüfungsgesellschaft](#)

[EY-Parthenon](#)

[Ginkgo Management Consulting GmbH](#)

[Horváth & Partners Management Consultants](#)

[Integration Management Consulting](#)

[Investors Marketing AG](#)

[Kearney](#)

[McKinsey & Company](#)

[Roland Berger](#)

Stern Stewart & Co.
Struktur Management Partner GmbH
thyssenkrupp Management Consulting
Volkswagen Consulting

**Weitere Titel aus der Reihe e-
fellows.net wissen**

Impressum

Vorwort

Ein Ratgeber für angehende Consultants

Was hätte ich vor 23 Jahren für ein Buch wie dieses gegeben? Damals bin ich mit dem Schwarz-Weiß-Ausdruck des einzig verfügbaren Beispiel-Case in der Hand zu meinen Vorstellungsgesprächen bei McKinsey in Düsseldorf gefahren. Auch wenn es bei mir vor gut 20 Jahren geklappt hat: Ein Buch wie *Perspektive Unternehmensberatung* bietet denjenigen, die sich heute für einen Einstieg ins Consulting interessieren, eine viel bessere Hilfestellung.

Hier finden Sie wertvolle Informationen und Tipps zu allen Themen rund ums Consulting: zur Entscheidung zwischen der Strategieberatung, einer spezialisierten Boutiqueberatung oder dem Inhouse Consulting. Zu Insider-Berichten über Arbeitsalltag in der Beratung. Und zur Vorbereitung auf die Auswahlgespräche für Praktikum oder Festeinstieg.

Die Gründe für das ungebrochene Interesse an der Beratung sind vielfältig: Die einen reizen die inhaltliche Abwechslung und die spannenden Kollegen, andere wollen wesentliches Handwerkszeug für eine spätere Gründung erwerben, wieder andere sehen in der Beratung das ideale Karrieresprungbrett. Demgegenüber stehen Erzählungen von viel Reiserei, langen Arbeitszeiten und Up-or-Out.

Wie es wirklich ist, kann man nur herausfinden, wenn man es ausprobiert. In *Perspektive Unternehmensberatung* lassen wir Menschen zu Wort kommen, die genau das getan haben. Rund 50 Consulting-Praktikanten, Berater und andere Experten teilen ihre Erfahrungen und Ratschläge.

Viele von ihnen haben, wie ich, als Stipendiaten vom direkten Draht des Karrierenetzwerks e-fellows.net zu den

renommierten Beratungen profitiert. Mehr zu e-fellows.net, dem Stipendium und Ihren Vorteilen als Mitglied erfahren Sie in der Mitte des E-Books.

Damit Sie nicht auch mit einem schlechten Ausdruck im Zug zu Ihren nächsten Vorstellungsgesprächen sitzen müssen, lege ich Ihnen besonders die Case Studies im vierten Kapitel ans Herz. Hier sehen Sie eine breite Auswahl an Fragestellungen, mit denen Sie sich als Berater oder auf dem Weg dorthin auseinandersetzen dürfen.

Lieber Leser, ich freue mich, wenn Ihnen dieser Ratgeber dabei hilft, Ihren Weg zu finden und den Einstieg in die Beratung zu wagen. Finden Sie heraus, wie es wirklich ist.

Viel Spaß bei der Lektüre!



Prof. Dr. Thomas Fritz

Fachhochschule Aachen und Alumnus von e-fellows.net

Case Study Training

Das Arbeitsbuch „Case Study Training“ erschien in der Reihe **e-fellows.net wissen**. Das Buch hilft Consulting-Interessenten, sich mithilfe von 40 Fallstudien inkl. Lösung auf ihre Case-Interviews bei den verschiedensten Unternehmensberatungen optimal vorzubereiten.



Download für e-fellows.net-Stipendiaten:
www.e-fellows.net/Wissen

Download für alle anderen Studenten:
www.e-fellows.net/CST

Die Autoren

Charlotte-Louise Bartsch ist Manager bei Simon-Kucher & Partners. Bevor sie zur Beratung kam, studierte sie Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität in Berlin und der Bocconi University in Mailand. Nach Projekten in verschiedenen Industrien hat sie sich auf die Beratung von Software- und Internetunternehmen spezialisiert und setzt gemeinsam mit ihren Klienten Preis- und Vertriebsstrategien um.

Yannick Bartsch, M. Sc., Jahrgang 1993, arbeitet bei Oaktree Capital Management. Nach abgeschlossener Banklehre studierte er Economics in Maastricht sowie Finance in Paris und sammelte praktische Erfahrungen u. a. bei KPMG, J.P. Morgan und McKinsey. Inzwischen ist er als Analyst ins Private Equity und Special Situations Team von Oaktree Capital Management eingestiegen.

Stephan Baur, Dr., Dipl.-Ing., Jahrgang 1984, ist Principal bei Roland Berger. Er führt regelmäßig Bewerbungsgespräche mit potenziellen Praktikanten und Beratern. Seine Cases basieren häufig auf aktuellen Projekten sowie auf Nachrichten aus der Tagespresse.

Karen Brandt ist Head of Entry-level Recruiting und Talent Management, Europe, Middle East and Russia bei Oliver Wyman. Nach ihrem Studium an der European Business School arbeitete sie sieben Jahre als Beraterin bei Oliver Wyman, bevor sie das Talent Management übernahm.

Willms Buhse, Dr., ist CEO von doubleYUU. Er bringt die Innovationen des Silicon Valley in die Büros der deutschen Führungsetagen. Bundeskanzlerin Angela Merkel und viele Topmanager zählen zu seinen Kunden. Er hält Vorträge in

Harvard, am MIT und an deutschen Elite-Universitäten. Dr. Willms Buhse gilt über deutsche Grenzen hinaus als Vordenker der digitalen Elite.

Georg Eder, Dr., Jahrgang 1983, ist Partner und CTIO bei Kampmann Management Consultants. Der Ingenieur wurde an der LMU im Bereich Nanotechnologie promoviert und entwickelt gemeinsam mit seinen Kunden – überwiegend aus der Finanzbranche – Wege zur Sicherung des langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Dabei spielen datengetriebene sowie AI-basierte Lösungen eine große Rolle.

Tobias Finke, Ph.D., M.Litt., B. A., Jahrgang 1988, ist Assistant Manager bei KPMG Deal Advisory | Strategy. Er hat International Business und Marketing in Cambridge, Berlin, St Andrews und Lancaster studiert und Forschungsprojekte in China, Deutschland und Großbritannien durchgeführt. Seine Beratungsschwerpunkte sind große Strategie- und Transformationsprojekte im Automobil- und Energiesektor.

Thomas Fritz lehrt und forscht seit 2018 als Professor für BWL, insb. Personal und Organisation, an der FH Aachen. Zuvor war er 17 Jahre bei McKinsey & Company tätig. Nach einem Einstieg als Berater übernahm er 2008 die Leitung des Recruitings. Als Director of Personnel war er ab 2015 für alle Personalangelegenheiten der Berater in Deutschland und Österreich verantwortlich.

Fabian Gleisner, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Jahrgang 1979, ist Head of Partnership Banking der Commerzbank AG. Nach mehreren Jahren in der externen Managementberatung sowie in der internen Beratung der Commerzbank liegt sein Schwerpunkt nun auf dem Vertrieb von Bankprodukten über Partner(-kanäle).

Ali Aslan Gümüşay, Dr., Jahrgang 1985, ist Forschungsgruppenleiter für Innovation und Entrepreneurship am Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft sowie Organisationswissenschaftler an der Universität Hamburg. Zuvor war er Dozent am Magdalen College, promovierte an der Saïd Business School der University of Oxford und arbeitete als Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group.

Johannes Hess, Jahrgang 1991, ist Fellow bei McKinsey & Company. Vor seinem Doppel-Master in Business Innovation an der Universität St. Gallen und International Management an der ESADE Business School arbeitete er zwei Jahre in der Strategieabteilung der Daimler Mobility AG in Singapur. Sein Schwerpunkt liegt auf neuartigen Mobilitätskonzepten.

Malte Horn ist Inhouse Consultant Digitale Transformation & Strategie bei DB Systel. Vor seiner Zeit als Berater studierte er Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Strategie, Innovation & Information an der Philipps-Universität Marburg. Er berät Konzerntöchter der Deutschen Bahn u. a. zu den Themen Digitale Transformation, innovative Geschäftsmodelle sowie IT- und Geschäftsfeld-Strategie.

Mathias Huber, Director of Recruiting bei McKinsey & Company, studierte Wirtschaftspsychologie in Lüneburg und Michigan und absolvierte einen MBA an der Cambridge University. Nach erster HR-Erfahrung bei SAP war er fünf Jahre lang Berater bei McKinsey. Seit 2015 leitet er verschiedene Bereiche in der Personalabteilung und ist seit 2020 zudem für Recruiting in Deutschland und Österreich zuständig.

Axel Hüttmann, Dr. rer. pol., Jahrgang 1973, ist Managing Partner bei undconsorten. Nach seinem Studium der BWL

und Wirtschaftsinformatik in Passau und Toulouse promovierte er an der Universität Kassel. Vor seinem Einstieg bei undconsorten war er Engagement Manager bei McKinsey & Company mit den Schwerpunkten Logistik, Automobil und HR.

Timo Klees, Dipl.-Volksw., Dipl.-Betriebsw. (FH), Jahrgang 1979, ist Partner bei PwC. Nach seinem Studium in Worms, London und Frankfurt am Main stieg er 2005 bei KPMG ein und leitete dort als Partner die insolvenznahen Beratungsaktivitäten in Deutschland, bevor er zu PwC wechselte. Sein Schwerpunkt sind Unternehmenstransaktionen in Sanierungs- und Insolvenzsituationen (Distressed M&A).

Markus Kreysch, Jahrgang 1991, ist Digital Strategy Consultant bei doubleYUU. Neben seinem Studium in Cambridge, Friedrichshafen und Taipeh lernte der Wirtschaftswissenschaftler Transformationsprojekte aus der Sicht von Industrie und zahlreichen Beratungen kennen. Als Projektleiter baut er Brücken zum Erfolg für Unternehmen im Digitalzeitalter.

David Liebig, M. A., Jahrgang 1983, ist Gründer und Vorstand der MAGNA Estate AG. Nach seinem BWL-Studium stieg er als Berater bei A.T. Kearney in Wien ein und arbeitete im Anschluss als Vice President für die Deutsche Bank. Die MAGNA Real Estate AG ist ein führender deutschlandweit tätiger Immobilien-Projektentwickler und Asset-Manager.

Johannes Mäder, Jahrgang 1989, arbeitet bei Ginkgo Management Consulting. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Nordakademie. Als Projektleiter betreut Johannes Mäder vornehmlich Kunden aus dem Transportwesen mit Fokus auf Railway.

Johanna Moebus, Prof. Dr. rer. physiol., Jahrgang 1981, ist Professorin für Medizinische Biochemie an der Hochschule Hamm-Lippstadt. Als ehemalige McKinsey-Beraterin und promovierte Humanbiologin lehrt sie seit 2011 an der Hochschule Hamm-Lippstadt. Zu ihren Schwerpunkten zählen auch Soft Skills und Bewerbungscoaching.

Fedon Moog, M. A. Philosophie, Jahrgang 1976, ist Strategieberater und Gründer eines Smart-Data-Start-ups. Als Ex-Journalist und Roland-Berger-Berater zählen Interviews zu seinen Spezialgebieten. Er ist davon überzeugt, dass zehn Minuten Gespräch mehr über einen Bewerber aussagen als 100 Seiten Papierbewerbung.

Medina Muratagic, Jahrgang 1989, ist Senior Consultant bei der Ritterwald Unternehmensberatung GmbH am Standort Berlin. Ihre Schwerpunkte sind Strategie- und Organisationsberatung von Immobilienunternehmen sowie Prozessmanagement. Sie studierte Psychologie an den Universitäten Münster und Mannheim sowie an der California State University in Los Angeles.

Julian Müller, M. Sc., Senior Associate bei PwC, stieg nach dem BWL-Studium an der Universität Siegen, der LSE in London und der JCU in Singapur als Berater im Bereich Deals bei PwC ein. Seine Schwerpunkte sind die operative und finanzielle Restrukturierung, die Performance-Steigerung großer mittelständischer Unternehmen sowie die Konzeption und Umsetzung von Wertsteigerungsprogrammen.

Jens Müller-Oerlinghausen, Dr. rer. pol., Jahrgang 1966, ist Managing Partner bei undconsorten. Er studierte und promovierte an der Universität St.Gallen. Vor der Gründung von undconsorten war er Trainee und Projektleiter bei Bertelsmann sowie Partner und Leiter der

HR Practice bei McKinsey & Company mit den Branchenschwerpunkten Medien und Telekommunikation.

Rolf Pfeiffer, Jahrgang 1967, ist Mitgründer und Senior Partner der Leadership Choices GmbH und Managing Partner von Bernotat & Cie. Er war mehrere Jahre HR-Director von Arthur D. Little und Accenture, arbeitet heute als Executive Coach mit Senior Executives und Leadership-Teams, und verfügt über sehr umfangreiche Erfahrung aus dieser Arbeit auch und gerade mit Beratern.

Thiemo Purkart, Dipl.-Wirtsch.-Inform., ist zertifizierter Projektmanager und Leiter Group Reporting & Controlling bei der Bilfinger SE. Seine aktuellen Schwerpunkte liegen im Management Reporting, dem Financial Controlling und der Steuerung der Unternehmensplanung. Davor war er mehr als zwölf Jahre als Unternehmensberater sowie als Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim tätig.

Sebastian Redder, Jahrgang 1989, ist Senior Consultant bei der Ritterwald Unternehmensberatung GmbH. Er berät Immobilienunternehmen zur strategischen und organisatorischen Neuausrichtung sowie zur Optimierung von Einkaufs- und Instandhaltungsprozessen. Sein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolvierte er an der CAU Kiel, der ZU Friedrichshafen und der NHH Bergen.

Lisa Rimmelberger ist Director bei Simon-Kucher & Partners. Vor ihrem Einstieg dort studierte sie Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Universität St.Gallen. Bei Simon-Kucher & Partners hat sie sich auf Wachstumsstrategien, Portfolio- und Preisoptimierung spezialisiert. Sie begleitet Unternehmen auf ihrem Weg zu Commercial Excellence.

Markus Renoldner, Jahrgang 1998, studiert Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Wien. Parallel zu seinem Studium ist er als Vorstand von icons, Österreichs größtem ausschließlich von Studenten geführten Beratungsunternehmen tätig, arbeitet im Bereich Customer & Operations für die Beratungsgesellschaft KPMG und schreibt Artikel für das Wirtschaftsmagazin *Forbes*.

Eric Rosenberg, M. Sc., Jahrgang 1986, Assistant Manager bei KPMG Deal Advisory | Strategy, hat Wirtschaftsingenieurwesen in Berlin und Sydney studiert. Seine Beratungsschwerpunkte sind große Projekte im Bereich Strategie- und Unternehmenstransformation mit Fokus auf die Entwicklung der Geschäftsmodelle sowie Target Operating Models in den Sektoren Energie, Automobil und Industrie.

Tim Ruhoff, Dipl.-Kfm. und B. A. (Hons.) European Business, war nach seinem Studium im Investment Banking in London und anschließend bei Barkawi Management Consultants im Bereich Mobility tätig. 2010 gründete er eine Mobilitätsfirma und entwickelt und vertreibt seither die Cloud-Software fleetster in aktuell 28 Ländern.

Aydin Sahin, Dipl. rer. tech. pol. Volkswirt, Jahrgang 1986, ist Bereichsleiter Marketing der Commerzbank AG und verantwortlich für alle Neukundenmarketingkanäle, Bestandskundenmarketingprogramme sowie Business Intelligence im Privat- und Unternehmerkundensegment.

Justus Scheurlen, Jahrgang 1990, ist Projektmanager bei Bayer Business Consulting. Bevor er 2015 zu Bayer Business Consulting kam, studierte er Maschinenbau und Management in München und Brisbane und absolvierte mehrere Praktika in der externen Beratung. Als

Projektleiter leitet er Beratungsprojekte in den verschiedenen Divisionen des Bayer-Konzerns.

Jens Schlei, Jahrgang 1989, arbeitet bei Ginkgo Management Consulting. Vor seiner Beratertätigkeit studierte Jens Schlei Wirtschaftswissenschaften an der DHBW Mannheim und an der Macquarie University. Er berät Kunden im Automobilbereich und im Transportwesen zu Themen der digitalen Transformation.

Alexander Schrimpf, Jahrgang 1994, ist Senior Consultant bei der Strategie- und Managementberatung zeb. Zuvor studierte er an der Hochschule München (B. A. BWL) dual mit der UniCredit und der KU Ingolstadt (M. Sc. in FACT – Finance, Auditing, Controlling, Taxation) und absolvierte parallel ein Trainee-Programm bei der UniCredit (Deutschland/Hongkong).

Henriette Schüling, Jahrgang 1994, arbeitet bei der Berlin Digital Group (BDG Innovation+Transformation GmbH & Co. KG). Bevor sie zur Beratung BDG kam, studierte sie BWL und Nachhaltigkeitsmanagement in den Niederlanden und Schweden. Bei BDG operationalisiert sie digitale Strategien und Ambitionen in geschäftsrelevante Mehrwerte.

Birte von Schwarzenfeld, Dipl.-Phys., MBA, leitet momentan ein Vertriebsteam für Hilti in den USA. Nach ihrem Physikstudium und einem MBA an der Harvard Business School arbeitete sie mehrere Jahre bei BCG und im Technologiekonzern Flex, bevor sie zu Hilti in den Vertrieb wechselte. Sie lebt in der San Francisco Bay Area in Kalifornien.

Sebastian Serfas ist Professor für Finance & Accounting und stellvertretender Gesamtstudienleiter der FOM Hochschule in Nürnberg. Zuvor war er über sieben Jahre

als Berater bei McKinsey & Company tätig. Er ist Mitgründer des KompetenzCentrums für Entrepreneurship & Mittelstand und berät Unternehmen bei strategischen und operativen Fragestellungen.

Yalda Shojai ist Leiterin Recruiting in Deutschland, Österreich, Schweiz und Russland bei Accenture. Sie arbeitet seit 2007 in verschiedenen Positionen innerhalb der HR-Organisation für das Beratungsunternehmen und verantwortet seit 2018 die gesamte Talent Aquisition für die Region. Yalda Shojai hat BWL mit Schwerpunkt Personal und Organisation in Frankfurt am Main studiert.

Carl Walinski ist Manager bei Willis Towers Watson. Carl Walinski ist bei der Unternehmensberatung in Frankfurt am Main als Manager und Vergütungsexperte tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der Entwicklung von marktorientierten Vergütungssystemen und im Vergütungs-Benchmarking für Vorstände und weitere Führungskräfte.

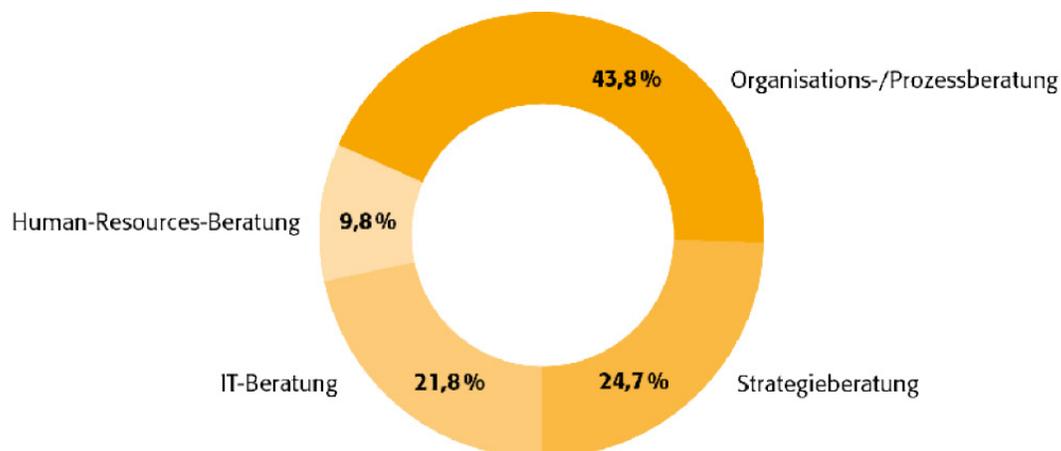
Dominik Wolf ist Mindset-Coach. Nach seiner langjährigen internationalen Karriere als Unternehmensberater und Medien-CFO zeigt er jetzt Professionals, wie sie ihr volles Potenzial entfalten und Spitzenleistungen erzielen.

1. Branchenüberblick - Orientierungshilfe in einem Markt mit vielen Gesichtern

Der Markt für Unternehmensberatung in Deutschland

Für das Jahr 2019 verzeichnete die Beratungsbranche in Deutschland ein Marktvolumen von 35,7 Milliarden Euro, so die Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, kurz BDU. Im Jahr davor waren es noch 33,8 Milliarden Euro – das macht ein beachtliches Wachstum von 5,7 Prozent.

Der Gesamtumsatz inklusive Auslandsgeschäft teilt sich laut BDU wie folgt auf die vier großen Beratungsbereiche auf.



Managementberatungen in Deutschland

Der BDU schätzt die Zahl der Anbieter auf dem deutschen Beratungsmarkt auf rund 20.000. Die Lünendonk GmbH hat im Mai 2020 ihre Lünendonk®-Liste veröffentlicht – mit den zehn umsatzstärksten deutschen Beratungen sowie einer Auflistung von internationalen Managementberatungen und deren Umsätzen und Mitarbeitern in Deutschland (Unternehmen, die nicht ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben und im Jahr 2019 signifikante Umsätze mit Managementberatungsleistungen in Deutschland erzielten). Die Liste ist im Folgenden abgebildet.

	Top 10 der deutschen Managementberatungen (Unternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben)	Gesamtumsatz in Mio. Euro		Mitarbeiterzahl insgesamt	
		2019	2018	2019	2018
1	Roland Berger Holding GmbH, München	642,0	597,0	2.400	2.400
2	Simon-Kucher & Partners Strategy Consultants GmbH, Bonn	358,0	309,0	1.381	1.137
3	Q_Perior AG, München	214,0	195,0	751	637
4	Horváth AG (Horváth & Partners-Gruppe), Stuttgart	211,0	209,0	910	843
5	Porsche Consulting Gruppe, Bietigheim-Bissingen	203,1	173,0	670	580
6	Detecon International GmbH, Köln ¹	201,0	215,5	1.230	1.365
7	KPS AG, Unterföhring	180,0	172,0	618	591
8	zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Münster	173,6	193,4	899	911
9	d-fine GmbH, Frankfurt am Main	158,0	145,0	940	862
10	goetzpartners Group, München	119,4	119,2	359	361

Internationale Managementberatungen in Deutschland (alphabetische Reihenfolge)	weltweite Beratungsumsätze 2019 in Mrd. Euro	weltweite Mitarbeiterzahl 2019
Accenture ^{*,2}	21,6	100.000
AlixPartners [*]	0,9	2.000
Aon ³	1,6	15.000
Bain & Company [*]	3,6	10.500
BearingPoint	0,8	4.639
Boston Consulting Group	7,6	21.000
Capgemini Invent ⁴	1,1	7.000
Deloitte ^{*,5}	20,1	115.000
EY ⁶	12,8	84.938
IBM ^{*,7}	7,1	38.500
Kearney ⁸	1,1	3.600
KPMG ⁶	10,7	68.500
McKinsey & Company [*]	9,4	30.000
Mercer	4,5	25.300
Oliver Wyman	1,9	5.100
PricewaterhouseCoopers ⁶	12,9	68.194
The Capital Markets Company [*]	0,7	5.000
Willis Towers Watson ⁹	8,1	45.000

* Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt/k.
A. = keine Angabe.

1 Detecon International GmbH erzielt seit dem Jahr 2018 mehrheitlich Umsätze am externen Beratungsmarkt.

2 Umsatz- und Mitarbeiterzahlen beziehen sich auf den Consulting-Umsatz von Accenture (ohne die Outsourcing-Umsätze).

3 Aon und Willis Towers Watson haben am 9.3.20 bekanntgeben, dass sie sich in einer definitiven Vereinbarung im Rahmen eines Aktientausches zusammenschließen. Die Transaktion soll im 1. Halbjahr 2021 abgeschlossen sein. Das zukünftige Unternehmen wird den Namen Aon tragen und voraussichtlich 95.000 Mitarbeiter beschäftigen.

4 Umsatz- und Mitarbeiterzahlen beziehen sich auf Capgemini Invent.

5 Hierbei handelt es sich um den Consulting- und Financial-

Advisory-Umsatz von Deloitte.

6 Hierbei handelt es sich um die internationalen Consulting- und Advisory-Umsätze der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

7 Bei IBM handelt es sich ausschließlich um die Consulting-Umsätze, die als Teil der Organisationseinheit Global Business Services erzielt werden.

8 A.T. Kearney hat im Frühjahr 2020 ein Rebranding durchgeführt und tritt nun unter dem neuen Markennamen Kearney auf.

9 Voraussichtlich 2021 wird Willis Towers Watson Teil von Aon.

Hinweis zu Wechselkursen: Euro-Referenzkurs der Europäischen Zentralbank 1 Euro = 1,1810 US-\$ (2018) und 1,1195 US-\$ (2019), jeweils im Jahresdurchschnitt. Quelle: Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2020 - Stand 20.5.2020 (keine Gewähr für Firmenangaben), lunenendok-shop.de/Lunenendok-Listen.

Vorstellung einzelner Beratungsbereiche

Wie im vorhergehenden Beitrag beschrieben, kann man den Markt für Unternehmensberatung in Deutschland in vier Beratungsbereiche unterteilen: Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung und Human-Resources-Beratung. Was genau sich hinter den einzelnen Beratungsfeldern verbirgt, wird im Folgenden näher beleuchtet.

Strategieberatung

von Dr. Axel Hüttmann und Dr. Jens Müller-Oerlinghausen

Die Strategieberatung gilt gemeinhin als die Königsklasse der Beratung: Sie beschäftigt sich mit der Unternehmensstrategie und somit dem Verantwortungsbereich des Topmanagements.

Insbesondere die großen Unternehmensberatungen wie McKinsey, Bain oder Roland Berger bezeichnen sich gerne als Topmanagement- oder Strategieberatungen. Aber auch kleine Beratungsunternehmen - häufig Spin-offs der großen Beratungen wie z. B. undconsorten - unterstützen ihre Klienten bei der Entwicklung ihrer Strategie.

Ein Beratungsfeld so breit wie der Begriff Strategie selbst

Das Feld der Strategieberatung ist genauso breit und leider auch genauso schwer abgrenzbar wie der Begriff Strategie selbst. Als Unternehmensstrategie wird gemeinhin der langfristige Plan zur Erreichung unternehmerischer Ziele verstanden. Daraus leiten sich die Aktivitätsfelder des

Unternehmens ab. Die Strategie legt fest, welchen Zielkunden welche Leistungsversprechen gemacht und mit welchem Geschäftsmodell sie erfüllt werden.

In der Regel wird die Unternehmensstrategie anschließend in Teilstrategien aufgeschlüsselt: Markt- und Produktstrategien legen fest, welche Marktsegmente mit welchen Angeboten bedient werden.

Entwicklungsstrategien geben vor, auf welche Bereiche ein Unternehmen seine Forschungsaktivitäten fokussiert. Und Finanzstrategien klären, woher das Unternehmen sein Kapital erhält - und in welchen Bereichen es dieses wertbringend einsetzt.

Die Strategie eines Unternehmens ist zukunftsorientiert und agiert damit mit unsicheren Vorgaben. Sie wird gleichermaßen vom externen wie vom internen Umfeld beeinflusst. Es gilt, Märkte und Rahmenbedingungen zu verstehen und ihre Veränderungen zu antizipieren. Dabei muss das Unternehmen stets die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen berücksichtigen.

Die Bewertung, Entwicklung und Umsetzung von Strategien als Kerntätigkeitsfelder

Die aufgezählten strategischen Fragestellungen sind komplex. Unternehmen greifen daher oft auf externe Berater zurück. Abhängig von der Zielsetzung der Unterstützung lassen sich drei Kerntätigkeitsfelder der strategischen Beratung unterscheiden:

- **Strategiebewertung oder Strategic Review:** Das Unternehmen bittet einen externen Experten, die intern entwickelte Strategie zu prüfen und kritisch zu hinterfragen: Ist der formulierte Plan geeignet, die Unternehmensziele zu erreichen? Sind die Annahmen plausibel und realistisch?

- **Strategieentwicklung:** Veränderungen der Rahmenbedingungen – z. B. eine neue Technologie – oder neue strategische Ziele machen eine Überarbeitung des langfristigen Plans erforderlich. Der Strategieberater hilft dem Management bei der Entwicklung oder Anpassung der Strategie durch Analysen, durch seine externe Perspektive und als erfahrener Sparringspartner.
- **Strategieumsetzung:** Ein guter Plan macht noch keine gute Strategie. Vielmehr gilt es, den Plan in Stoßrichtungen für einzelne Unternehmensbereiche zu übersetzen und mit konkreten Maßnahmen zu hinterlegen. Erst dadurch werden Strategien für Mitarbeiter richtungsweisend und umsetzbar. Strategieberatungen helfen nicht nur, die richtigen Maßnahmen auszuwählen und zu initiieren, um damit die gesetzten Ziele zu erreichen, sondern auch, deren Kommunikation an alle Mitarbeiter vorzubereiten und umzusetzen.

Typische Beratungsaufgaben in einem Strategieprojekt

Ein Strategieprojekt aus der Praxis einer kleinen Beratung verdeutlicht die typischen Aufgaben eines Strategieberaters.

Aufgabenstellung: Aufsichtsrat und Vorstand setzen ein ambitioniertes Wachstumsziel für die verschiedenen Sparten eines internationalen Konsumgüterherstellers. Das Management einer Sparte erhält daraufhin die Aufgabe, eine Strategie für das Erreichen des Wachstumsziels in seinem Markt zu entwickeln. Die Strategieberatung erarbeitet gemeinsam mit dem Klienten eine umsetzungsorientierte Strategie und durchläuft dabei folgende Phasen:

- **Bestandsaufnahme:** Gemeinsam mit Mitarbeitern aus Marketing, Vertrieb und Entwicklung wird die Ist-Situation analysiert, und erste Aussagen zu Trends werden erarbeitet. Welche Märkte wachsen in Zukunft besonders schnell? Über welche Marktanteile verfügen wir bereits? Wo können wir dem Wettbewerb Marktanteile abnehmen? Mit welchen Produkten können wir neue Kundensegmente erschließen? Wichtig bereits in dieser Phase: Die Bestandsaufnahme muss mit dem Klienten abgestimmt werden, damit sichergestellt ist, dass von der gleichen Faktenbasis ausgegangen wird.
- **Problemstrukturierung:** Aufbauend auf dieser Faktenbasis geht es darum, mögliche Wachstumshebel zu identifizieren und zu strukturieren – z. B. Wachstum in bestehenden versus Wachstum in neuen Märkten; mit bewährten oder neuen Produkten; über existierende oder über neu aufzubauende Vertriebskanäle.
- **Hypothesenentwicklung:** Erfahrungen der Klienten- und Beraterseite sowie gemeinsame Diskussionen ermöglichen die Formulierung erster Hypothesen zu den verschiedenen Wachstumshebeln, beispielsweise: „Ein Prozent Umsatzwachstum kann durch den Verkauf von Produkten mit erweiterten Funktionalitäten in den Märkten Mexiko und China erreicht werden.“ Die Hypothesenentwicklung ist eine bewährte Technik, um schnell und systematisch das Vorgehen im Projekt zu fokussieren und die gesetzten Projektziele zu erreichen. Die Klientenorganisation sollte frühzeitig einbezogen sein, indem zum Beispiel erste Hypothesen des engeren Projektteams mit wichtigen Stakeholdern im Unternehmen in Interviews diskutiert und verfeinert werden.
- **Analyse und Bewertung:** Gezielte Untersuchungen von Marktforschungsdaten, Interviews mit lokalen

Experten oder Tests werden genutzt, um die erarbeiteten Hypothesen zu testen und ein deutlicheres Bild von den Erfolg versprechenden Wachstumshebeln zu gewinnen. Um beim vorherigen Beispiel zu bleiben: Wie groß ist das Marktvolumen aktuell für Basisprodukte in Mexiko und China? Welche zusätzlichen Kundengruppen können über die erweiterten Produktfunktionalitäten erreicht werden? Wie entwickelt sich der Markt in Zukunft? Sind die erforderlichen Vertriebskanäle verfügbar? Welchen Marktanteil hat der Klient beim Markteintritt in vergleichbaren lateinamerikanischen bzw. asiatischen Märkten im ersten/zweiten Jahr gewonnen? Mit diesen Informationen lässt sich letztlich abschätzen, ob ein Markteintritt wirklich ein Prozent Umsatzwachstum generieren kann oder nicht.

- **Szenarioentwicklung:** In einem Excel-Modell wird die Umsatzentwicklung bei verschiedenen Annahmen zu den Wachstumshebeln und ihren Kombinationen simuliert, um anschließend über geeignete Szenarien zu einer Abschätzung von Chancen und Risiken zu gelangen und zu prüfen, ob das Wachstumsziel des Topmanagements durch die entwickelte Strategie erreichbar ist. Genauso wichtig wie die unbedingte Sorgfalt bei der Erstellung der Szenariorechnung ist eine Dokumentation der Annahmen und der Vorgehensweise. Nur so kann das Kliententeam die Berechnungen des externen Beraters nachvollziehen und das Modell nach Abschluss des Projekts eigenständig weiterverwenden.
- **Entscheidungsvorbereitung:** Die gesammelten Erkenntnisse müssen für die finale Entscheidung für das Management konsolidiert und aufbereitet werden – angesichts der Komplexität der Materie eine wirkliche Herausforderung.